entreprises & mécénat
16 RUE GIRARDON
75018 PARIS - 01 42 55 20 01

OCT 11
Trimestriel

Surface approx. (cm²) : 2323

Eléments de recherche : Toutes citations : - REUNICA - REUNICA PREVOYANCE - REUNICA MUTUELLE - FONDATION REUNICA PREVOYANCE

entreprises & mécénat
16 RUE GIRARDON
75018 PARIS - 01 42 55 20 01

OCT 11
Trimestriel

Surface approx. (cm²) : 2323

DOSSIER

Frais de fonctionnement

Le mécénat d'entreprise peut-il en assurer le financement ? Et si oui comment ?

Que recouvrent les termes « frais de fonctionnement » ? Quels sont les enjeux liés au mécénat d'entreprise ? Comment répondre à cette problématique ? Admical et ses Adhérents ont cherché les réponses à ces questions à travers un cycle d'Ateliers, et esquissé des pistes de bonnes pratiques, relayées par la Charte du mécénat d'entreprise.

Trouver des fonds, et des subventions. Autrement dit, de quoi permettre de créer et développer des projets et faire perdurer sa structure... Cette problématique devient le quotidien des porteurs de projets (associations, institutions, ONG). En effet, les soutiens publics sont de plus en plus rares, et sélectifs. Et cette tendance va se renforcer avec la réforme des collectivités territoriales, qui annonce une réduction des moyens et du rôle envers le secteur associatif. Face à cette pression, les porteurs de projets se professionnalisent, pour rendre leur recherche de soutiens plus efficace, auprès d'autres acteurs, et parmi eux, le mécénat.

Si aujourd'hui le mécénat d'entreprise se développe (35 000 entreprises supplémentaires en 2010 par rapport à 2008[1]), les budgets ne suivent pas cette tendance. Cela va sans doute dans le sens des entreprises qui préfèrent diriger leurs financements vers des projets concrets, tangibles, définis dans le temps. Dans ce contexte, la structure qui porte le projet a du mal à trouver les ressources nécessaires lui permettant d'assurer sa mission globale, car ses frais de fonctionnement peinent souvent à rentrer dans les grilles de sélection des entreprises mécènes. Ce constat établi, plusieurs questions se posent :

- que recouvrent les termes « frais de fonctionnement » ?
- quels sont les enjeux liés au mécénat d'entreprise ?
- comment répondre à cette problématique ?

Admical et ses Adhérents (entreprises mécènes et porteurs de projets) se sont attelés à ce sujet, à travers un cycle d'Ateliers, afin de comprendre les différents positionnements et pratiques de chaque partie, et d'esquisser des pistes de bonnes pratiques, relayées par la Charte du mécénat d'entreprise.

Définition

Les frais de fonctionnement représentent les frais de structure, concourant à la bonne réalisation d'un projet ou d'une mission. Ces frais restent principalement : les frais généraux, les frais de personnels, les charges liées en cas d'investissement. Par rapport au questionnaire qui a été soumis aux Adhérents d'Admical, il ressort que dans un « budget prévisionnel classique », les frais de fonctionnement, pour lesquels sont sollicitées les entreprises sont les charges salariales, les assurances, les charges liées à l'eau, l'électricité, et aux études de faisabilité.

Du côté des entreprises mécènes

La théorie

En théorie, 22 % des entreprises affichent leur refus de financer les frais de fonctionnement[2]. Pour elles, le rôle de l'entreprise mécène n'est pas de pallier au désengagement de l'Etat sur le financement des structures à long terme. En outre, il y a dans ce positionnement un principe de réalité et de précaution : l'entreprise évolue dans un temps court, elle ne soutient que rarement les projets d'une même structure au-delà de 5 ans. Si elle finance des locaux, des salaires , et que le bénéficiaire ne trouve pas les moyens de relayer ce soutien, lors du retrait de l'entreprise, alors la structure soutenue se trouve en situation de précarité et de dépendance vis-à-vis de l'entreprise. C'est ce qu'elle

1 Enquête Admical CSA – le mecenat d'entreprise en France 2010 - 2 Chiffres issus du questionnaire soumis par Admical a ses Adherents en decembre 2010

Eléments de recherche : Toutes citations : - REUNICA - REUNICA PREVOYANCE - REUNICA MUTUELLE - FONDATION REUNICA PREVOYANCE

cherche à éviter par cette prise de position théorique. Les frais de fonctionnement pour lesquels sont sollicités les mécènes représentent un degré d'implication dans la vie de l'association, que l'entreprise n'est pas prête à assumer, ou pour lesquels elle ne se sent pas légitime d'intervenir.

La pratique

En pratique, la réalité est un peu différente pour plusieurs raisons. D'abord parce que la demande est croissante et de plus en plus vitale pour les porteurs de projets. Plus de 50 % des entreprises mécènes sont sollicitées. C'est donc plus souvent une réponse au cas par cas qui est faite.
Certaines entreprises acceptent la prise en charge des frais de fonctionnement quand ceux-ci représentent, en moyenne, 10 % du budget présenté. Il faut néanmoins rester vigilant, car ce critère peut ne pas convenir à certains cas lorsque l'activité d'un salarié est au cœur du projet (formation, accompagnement, éducation). D'autres acceptent ce poste de dépense, prenant en compte la nécessité du financement quotidien de la structure qui porte le projet, pour que celui-ci soit mené à bien. Un autre critère qui peut entrer en jeu dans la prise de position de l'entreprise : la taille de l'association. Les mécènes soutenant de « grosses » associations courent moins le risque de rentrer dans une relation de dépendance et donc les financent plus facilement.

Du côté des porteurs de projets

Les risques

Des frais de fonctionnement sont parfois induits par des demandes émanant des entreprises, suite à leur soutien : organisation d'événements compris dans les contreparties, demande de bilans et suivis détaillés. Il faut que ces points puissent être évoqués et appréhendés en amont par le mécène et le bénéficiaire pour voir, ensemble, ce qu'il est possible d'attendre et de faire.
Souvent investissement et fonctionnement sont mêlés dans les budgets et dans la demande faite aux mécènes.
Les porteurs de projets ne sont pas en mesure de présenter une comptabilité analytique de temps passé, sur tel ou tel projet, comme le demande certains mécènes. Néanmoins, il faut réussir à présenter l'engagement humain pour que le mécène comprenne mieux la nécessité de financer cette ligne budgétaire.
Le refus peut entraîner une dérive chez certains porteurs de projets : monter des projets pour financer la structure. Ainsi, les budgets des projets sont « gonflés » de manière à couvrir les frais de structures qui n'auraient pas été retenus présentés séparément.

Les opportunités

Les porteurs de projets défendent avec force la nécessité de faire financer les frais de fonctionnement, en tout cas certains d'entre eux, par leurs mécènes. Car cela représente une ressource vitale, tant pour la structure que pour les projets. D'autre part, afficher une position ouverte sur le financement de ces frais, représente une opportunité de transparence et de professionnalisation pour les deux parties. En effet, plusieurs acteurs, (mécènes et bénéficiaires), s'accordent à mettre en avant l'hypocrisie et la relation biaisée qu'entraîne le refus de prendre en charge une partie de ces frais de fonctionnement.
Sur la problématique des salaires, soutenir un programme par exemple par la prise en charge d'un CDD, ou l'augmentation du temps de travail d'un salarié d'une association, semble une piste à explorer, limitant le risque de dépendance.

Une relation de confiance

Le soutien financier aux frais de fonctionnement n'est pas la seule voie possible. En effet, 78 % des entreprises se disent prêtes à envisager un autre type de soutien pour ce poste de dépenses. Notamment le mécénat de compétences, pour développer ses ressources, mieux présenter son projet, assurer un meilleur *reporting*. Cela s'inscrit totalement dans le rôle d'accompagnement de l'entreprise mécène auprès du bénéficiaire. Financer les frais de fonctionnement engendre un risque de dépendance du bénéficiaire envers le mécène. Ne pas les financer engendre un risque de faillite du bénéficiaire, l'impossibilité de monter des projets, et les mener à bien..
La taille de l'association, sa maturité et sa stabilité sont aussi des critères à prendre en compte dans l'arbitrage sur les frais de fonctionnement.

Les bons réflexes

Les frais de fonctionnement soulèvent une problématique révélatrice d'un changement de paradigme dans la relation de partenariat entre porteur de projet et mécène. Le mécénat n'est pas un blanc seing octroyé par l'entreprise à un projet. Il suppose une véritable rencontre et compréhension des enjeux de chacun.
Quelques pistes pratiques :
- en amont, la rencontre, le dialogue et l'explication sont incontournables pour la bonne compréhension des enjeux et des objectifs d'un partenariat de mécénat ;
- mettre en place un comité de pilotage pour le suivi des projets et l'encadrement financier ;
- réfléchir à des stratégies de sortie du partenariat : pérennité des postes, prise en charge par les collectivités ;
- établir des seuils de prise en charge des frais de fonctionnement avec le porteur de projet ;
- élaborer des méthodologies spécifiques aux partenariats avec les entreprises dans les structures bénéficiaires du mécénat ●

Laure Chaudey et Sarah Digonnet

La Charte du mécénat d'entreprise met ces questions au centre de la relation qui doit se construire entre mécène et bénéficiaire.
« [L'entreprise] comprend que les projets ne peuvent se réaliser sans frais de fonctionnement et n'élude pas cette question ».
« Le bénéficiaire s'engage quant à lui à respecter l'entreprise en faisant preuve de transparence dans l'utilisation des fonds alloués […] »

entreprises & mécénat
16 RUE GIRARDON
75018 PARIS - 01 42 55 20 01

OCT 11
Trimestriel

Surface approx. (cm²) : 2323

Frais de fonctionnement

Accepter d'en assurer le financement ? Oui ! Mais à certaines conditions.

Constatant une évolution inéluctable, les entreprises mécènes tentent d'intégrer progressivement la prise en charge des frais de fonctionnement des porteurs de projets. Consciente des difficultés de leurs interlocuteurs, et de la légimité de leurs demandes, chacune d'elle rôde actuellement un mode d'emploi adapté à ses possibilités.

Les budgets de mécénat stagnent. Les subventions publiques se réduisent inexorablement. Sur fond de crise, cette enquête, auprès des acteurs de terrain, confirme que le financement des frais de fonctionnement des structures porteuses de projets devient un enjeu grandissant.

« *Les entreprises me disent toujours qu'elles ne souhaitent pas que notre fonctionnement dépende d'elles* ». Alors pour financer sa structure, David Blough, le directeur communication et développement de Sports sans frontières, met actuellement en place une diversification des ressources, devenue une nécessité de gestion. Un effort que doivent fournir bon nombre de structures d'intérêt général pour trouver de l'argent « non affecté », susceptible de financer salaires et charges, loyers, électricité, déplacements. Les cotisations des adhérents, les recettes de la kermesse ou du dîner de gala, les dons des particuliers, les produits partage, sont la planche de salut des associations et fondations qui ont temps, compétences et moyens ... mais les autres ?

À la Française des Jeux, Thierry Huguenin, secrétaire général de la fondation, confirme : « *Lorsque nous accordons une dotation financière, nous aimons qu'elle soit fléchée vers un projet précis* ». La Française des Jeux est co-fondatrice du Tour de France pénitentiaire dont la 3e édition s'est élancée sur les routes de PACA, fin septembre. Au début la fondation a financé du matériel : vélos, *home-trainers*, casques, maillots...

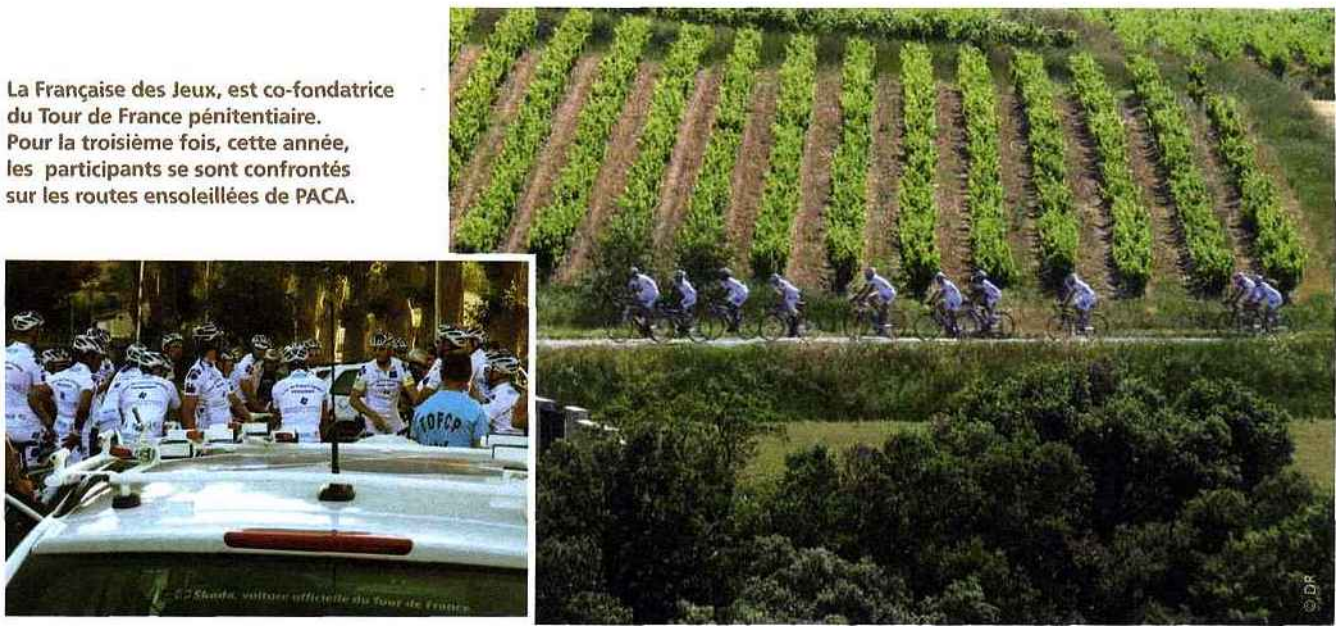
Cette année, elle a accepté de prendre en charge les rémunérations des encadrants qui entraînent les détenus. Le personnel pénitentiaire impliqué dans l'opération étant mis à disposition par le ministère de la Justice. « *Dans un projet, il faut accepter de rémunérer le temps passé par des personnes compétentes* », constate Thierry Huguenin.

> *Moins de projets, mais une meilleure connaissance des associations qui les portent.*

Danièle Clément, chargée de la coordination à la fondation Réunica, a abouti à la même conclusion. La fondation mise sur l'art et la culture pour apporter du mieux-être aux personnes fragilisées par la maladie et le handicap. Les projets qu'elle soutient font l'objet d'une analyse non seulement statistique, mais aussi méthodologique. « *Nous voulons déterminer ce qui a particulièrement aidé l'association et ce qui n'a pas fonctionné, ou a manqué. Ce retour d'expérience nous a permis d'avoir un parti pris : fonctionner avec les associations sur des projets, et prendre en charge les frais de fonctionnement correspondants* ». Ce qui a entraîné pour Reunica, à budget constant, une sélection un peu plus restreinte des projets, mais une connaissance approfondie de leurs mécanismes et des associations qui les portent. Cette implication permet aussi une intégration harmonieuse des salariés bénévoles, comme lors du festival du Futur, une manifestation nationale qui met en valeur le travail artistique des jeunes autistes.

Martine Brousse croit aussi aux vertus de l'implication... et de la ténacité. « *Souvent les mécènes partent du principe que seules les entreprises savent gérer alors qu'elles demandent des comptes rendus au centime d'euro près !* » regrette-t-elle. Lorsque le don dépasse 30 000 euros, la directrice générale de la Voix de l'enfant propose donc, systématiquement, la mise en

Eléments de recherche : Toutes citations : - REUNICA - REUNICA PREVOYANCE - REUNICA MUTUELLE - FONDATION REUNICA PREVOYANCE



La Française des Jeux, est co-fondatrice du Tour de France pénitentiaire. Pour la troisième fois, cette année, les participants se sont confrontés sur les routes ensoleillées de PACA.

place d'un comité de pilotage, avec des représentants de l'entreprise et de l'association pour gérer la somme confiée. « *Pour moi ce qui est en jeu, c'est la transparence. Que font les associations aujourd'hui pour faire baisser leurs vrais frais de fonctionnement ?* » interroge Martine Brousse.

Fournir de bons arguments

La réponse, tout le monde la connaît sans vouloir le reconnaître. Elles intègrent une partie de ces frais dans les actions et présentent des budgets « surévalués » alors qu'elles vivent souvent chichement. Les salaires et avantages annexes, les conditions de travail, les déplacements sont bien plus austères que ceux du privé. Une différence qui ne s'explique pas par un déficit de diplômes ou de qualifications des permanents. « *Alors il faut avoir des convictions, savoir discuter, argumenter, convaincre nos mécènes de nos compétences et de notre savoir-faire. La citoyenneté a un coût* » rappelle Martine Brousse.

Le public se représente encore les associations comme constituées essentiellement de bénévoles. L'image est très incomplète. Pour organiser les activités de ces bénévoles, il faut des permanents. Or, dans le cas des associations investies dans les champs très pointus de l'action sociale ou de l'environnement, il faut des spécialistes que le bénévolat peine à fournir, y compris parmi les jeunes retraités actifs. Même le sport et les loisirs n'échappent pas aux diktats d'un monde complexe, comme en témoignent les difficultés récentes des centres de vacances obligés d'appliquer des normes de plus en plus contraignantes, en matière de sécurité et d'hygiène.

Moins outillées, les petites associations peinent à faire face aux exigences des mécènes.

« *Il faut toujours que la structure mécénée soit en mesure de justifier que les frais de fonctionnement concourent effectivement à la réalisation du projet que l'on soutient* » prévient Guillaume Proust, vice-président du comité mécénat de l'Ordre des Experts comptables. C'est un problème de méthode et de clé de répartition. Toutes les grandes associations et fondations, faisant appel à la générosité publique sont en mesure de fournir une « comptabilité analytique ». Ce n'est pas encore le cas de petites associations, qui postulent souvent auprès des entreprises, avec des dossiers géographiques ou thématiques très pointus. Innovantes, ancrées localement, elles intéressent les entreprises, pallient les manques du marché ou de la puissance publique, mais sont moins outillées pour affronter les exigences des mécènes. Marie France Blanco, présidente du Relais Enfants Parents, dont la mission est de maintenir la relation entre un enfant et son parent incarcéré, se souvient de débuts difficiles. Malgré le service très spécialisé que rend l'association et qui requiert des compétences précises (psychologues, juristes...), elle gère un budget de mécénat à la marge « *mais très précieux* » tient-elle à préciser. Il en est ainsi de la voiture offerte par Peugeot tous les quatre ans, qui permet à l'association d'assurer une partie des visites en centre de détention. Ou encore, des fêtes de Noël que l'association réussit à organiser avec des salariés bénévoles, dans treize centres de détention « *en comptant au centime près* ». Mais la présidente constate que « *le mécénat d'entreprise s'use très vite. On nous demande des projets et il faut sans cesse inventer* ». Sans oublier de garder le cap sur la mission essen-

Ci-dessus la remise du prix « Etoile de la culture » par Eliane Hervé-Bazin (à gauche), Elizabeth de la Granadière (au centre) et Patrick Dewaivrin de l'association les « 2 jumeaux ».

Ci-contre le festival du Futur composé, avec la participation de jeunes artistes et des salariés du groupe Réunica.

tielle - la rencontre entre les enfants et le parent incarcéré - qui devient, paradoxalement, la plus difficile à financer.

Renforcer la médiation

Ce paradoxe, Emmanuelle Gorsse, directrice commerciale et relations extérieures du Parc et de la Grande Halle de La Villette, le connaît bien. *« Notre subvention publique se divise en trois enveloppes financières distinctes : masse salariale, investissement, fonctionnement, avec une interdiction de fongibilité c'est-à-dire de transfert de l'une à l'autre »*. La désormais célèbre RGPP (Révision générale des politiques publiques) a surtout impacté le nerf de la guerre : les budgets de fonctionnement. Entendez les frais inhérents à la vie quotidienne de l'établissement, mais surtout tout ce qui finance la programmation artistique : frais techniques, cachets des artistes, frais de déplacement et d'hébergement. Et lorsque la Villette a de nouveaux projets, ce qui heureusement est le cas quasiment tous les ans car l'établissement fonctionne par événement, la situation devient complexe, si le mécène refuse de financer des salaires. *« Si nous ne renforçons pas nos équipes de médiation par des intervenants extérieurs en CDD, nous ne sommes pas en mesure de mettre en place des ateliers et des démarches pédagogiques à destination de publics défavorisés ou scolaires »* précise Emmanuelle Gorsse.

Ce qui n'est pas le moindre des paradoxes, car ces intervenants apportent ce que les mécènes demandent généralement : des interventions pointues, la capacité de s'adresser à des publics scolaires ou défavorisés, la diffusion et la vulgarisation de contenus complexes... Alors lorsque Emmanuelle Gorsse cherche à approcher des entreprises, elle se renseigne d'abord et renonce parfois. *« Quand je vois que l'entreprise affiche haut et fort une position radicale je ne l'approche pas »*.

> *La prise en charge des frais, dits de fonctionnement, doit être négociée au préalable.*

Pour adoucir cette position radicale, et parce que, comme toutes les fondations, la fondation RTE fait l'objet de nombreuses sollicitations, Nathalie Devulder a mis en place, sur le site de l'entreprise, un questionnaire d'autoévaluation à destination des porteurs de projets. Il leur permet de savoir très vite s'ils sont éligibles. La fondation prend aussi la peine de préciser ce qu'elle ne soutient pas, dont les frais de fonctionnement réguliers (charges, salaires, frais de transport). *« Nous avons pour ambition de contribuer au maintien de la vitalité et de la solidarité en milieu rural, mais nous tenons à la pérennité des projets choisis »* explique la déléguée générale. D'où le soin extrême dans la sélection des projets et de leur *business plan*, le choix de travailler en cofinancement avec d'autres bailleurs de fonds et de ne soutenir que les dépenses d'investissement matériel (l'achat des outils nécessaires à l'activité de maraîchage biologique par exemple) ou immatériel (la formation de familles rurales qui ont accepté de recevoir des SDF). Coralie Périssol, chargée de mécénat à la fondation Areva, défend le même principe : *« Nous ne finançons pas ce qui correspond aux frais de structure, aux permanents, aux frais de siège »*. En revanche Areva finance une partie des salaires, quand ils sont liés à la mise en oeuvre d'un projet, comme au Niger où, précise Coralie Périssol, *« Le suivi de notre programme de sécurité alimentaire occupe un*

entreprises & mécénat
16 RUE GIRARDON
75018 PARIS - 01 42 55 20 01

OCT 11
Trimestriel

Surface approx. (cm²) : 2323

© Mediathèques RTE / @BRANDSTROM Sophie

Ci-dessus. L'EECL (Entreprise d'Éco-Construction Lotoise) créée en 2007, est une SARL artisanale et une entreprise d'insertion par l'activité économique. La fondation RTE l'a soutenue pour la construction d'un atelier de menuiserie et d'un centre de formation.

Ci-contre. La SCOP Ardelaine est un laboratoire d'expérimentation sociale, environnementale, économique et territoriale. La fondation RTE s'est engagée à ses côtés pour créer un espace de développement local (valorisation des produits du terroir) et, via l'association Bergerades, pour animer un atelier de transformation des produits du terroir, comme la tonte des moutons.

chef de projet de la Croix Rouge à 50 % de son temps ». La fondation finance aussi des séances de musique et des clowns à l'hôpital. Elle prend en charge le cachet de ces « intermittents » et même leurs frais de formation, aux règles de confidentialité, d'hygiène et de sécurité à respecter en milieu hospitalier.

Exiger la compétence

Le député Pierre Morange*, après une mission* menée en 2008 notait que « *La place des associations dans la vie publique s'était considérablement accrue au cours de ces vingt-cinq dernières années* ». Laboratoire d'idées et d'expérimentation sociale « *elles sont devenues des interlocuteurs exigeants de la Puissance publique* »... Et des entreprises. Elles sont aussi, et de plus en plus, des partenaires agissant dans le prolongement de l'Etat et des collectivités publiques, dans des secteurs aussi essentiels que l'environnement, l'éducation, la santé, la solidarité, la culture, l'insertion, le sport ... Des domaines où le savoir et le savoir-faire de leurs responsables intéressent aussi les entreprises dans le cadre du mécénat, comme dans celui de la RSE, ou des ressources humaines.

Le passage de la culture de subvention, à celle de l'appel à projet, inquiète ces responsables qui ont fourni d'importants efforts de professionnalisation. « *(...) Le financement par projet tend à oublier les frais de fonctionnement. C'est omettre le fait qu'aucun projet ne saurait être mis en œuvre, s'il n'est pas porté par une structure pérenne et du personnel compétent* », notent les députés Geneviève Gaillard et Jean Marie Sermier dans un rapport très récent**.

Les députés poussent même leur raisonnement plus loin. Selon eux, ne pas prendre en considération les frais de fonctionnement des associations, tend à les fragiliser encore davantage en les obligeant à vivre au jour le jour. « *Dans l'esprit des financeurs qu'ils soient particuliers, entreprises ou organismes publics, l'association est une organisation sans but lucratif qui ne doit pas faire de bénéfices (d'excédent). (...) Si on dégage trop de bénéfices, c'est que le montant de la subvention est trop élevé et il sera revu à la baisse. Si bien qu'au moindre problème, les associations s'effondrent. (...) Certaines fondations ou entreprises mécènes ne souhaitent participer qu'au financement du projet, sans participation possible aux frais de fonctionnement de la structure. Dans ces conditions, il apparaît difficile à l'association de dégager un excédent en fin d'exercice* ».

Au plus près du terrain, les responsables de mécénat des entreprises sont conscients des difficultés de leurs interlocuteurs et de la légitimité de leur demande. La prise en charge des frais de fonctionnement inhérents au projets constitue déjà une évolution. L'étape suivante reste à franchir ... ou pas. Guillaume Proust de l'Ordre des Experts comptables résume : « *Les outils techniques de contrôle et d'affectation des charges en central sont prêts. C'est maintenant une question d'évolution des mœurs* » ●

Dominique Fox-Rigaux

*1er octobre 2008, Rapport sur la gouvernance et le financement des structures associatives, de M Pierre Morange, depute
**2 fevrier 2011, Rapport sur les modes de financement et de gouvernance des associations de protection de la nature et de l'environnement, presente par Mme Genevieve Gaillard, deputee et M Jean-Marie Sermier, depute

Eléments de recherche : Toutes citations : - REUNICA - REUNICA PREVOYANCE - REUNICA MUTUELLE - FONDATION REUNICA PREVOYANCE